



## **GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA**

**Cristienne Magalhães Machado Pereira(1); Ariovaldo Hiancki Stivanin(2);  
Silvio Aurélio de Castro Wille(3).**

(1) Arquiteta e Urbanista – UNERJ/SC, Docente pela SOCIESC/SC, Mestranda em Construção Civil pela UFPR/PR – e-mail:cristiennep@hotmail.com.

(2) Engenheiro Civil – UEPG/PR, Mestrando em Construção Civil pela UFPR/PR – e-mail:h.stivanin@yahoo.com.br

(3) Engenheiro Civil, Administrador, PhD em Engenharia Civil Colorado State University, professor da UTFPR e colaborador da UFPR-PPGCC.- E-mail: silvio@projexpert.com.br

### **RESUMO**

Os escritórios de arquitetura de pequeno porte brasileiros utilizam-se de procedimentos de gestão bastante simplificados, o que leva muitos deles a assumir todo tipo de projeto, sem analisar suas possibilidades de concluí-los na qualidade, custo e prazo contratados.

Para um entendimento de todos os projetos em andamento na empresa pode-se usar o gerenciamento do portfólio de projetos, para possibilitar que a condução dos projetos fique alinhada com os objetivos estratégicos da empresa (PMI, 2004).

O objetivo deste artigo é levantar como ocorre o gerenciamento do portfólio nos escritórios de arquitetura atuantes no mercado da construção civil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando o estudo de casos, em empresas de construção civil no município de Curitiba – Paraná.

**Palavras chaves:** gerenciamento de portfólios; objetivos estratégicos; escritório de arquitetura.

Small size Brazilian architecture firms use simplified management procedures, and many time they carry out every design contract opportunity without analyzing the possibilities to conclude them within the contracted time, quality and cost .

For an understanding of all the on going projects in the firm, portfólio management may be used, to make possible that the conduction of the projects alligned with the strategic objectives of the company (PMI, 2004).

The objective of this article is to survey how the portfólio management is carried ou architecture firms working in the civil construction industry. An case study was carried out focusing architecture firms located in the city of Curitiba, Brazil.

**Key words:** Portfólio Management; strategic objectives; architecture design firms.

# 1 INTRODUÇÃO

No mercado atual caracterizado pela globalização, as empresas estão na busca contínua pela melhoria do custo, qualidade e prazo para conclusão de seus produtos e/ou serviços. O que requer constantes mudanças com o intuito de tornar a empresa cada vez mais competitiva. Cada mudança é um esforço temporário (data de início e término estabelecidos) com características únicas, ou seja, um projeto (PRADO, 2004).

Existe um rápido e sustentado crescimento do número de organizações que utilizam o gerenciamento de projetos para realizar quase todas as suas atividades empresariais. Transformar atividades não-rotineiras em projetos permitiu às empresas assegurar, por exemplo, que a contabilidade fosse estabelecida, que os projetos fossem propriamente planejados e integrados a outras atividades e permitiu monitorar o progresso destes projetos (MEREDITH, MANTEL, 2003).

O gerenciamento de projetos vem sendo cada vez mais aceito pelas empresas. Algumas organizações internacionais tem procurado mapear e estruturar os métodos e procedimentos necessários a esta gestão. Um exemplo é o PMI (*Project Management Institute*) que publicou o PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*) aceito amplamente como base de conhecimento em gerenciamento de projetos. Também a IPMA – International Project Management Associations, que publicou o ICBv3 (IPMA Competence Baseline for the Project Manager). O gerenciamento de projetos na empresa como um todo (gerenciamento corporativo), tem recebido maior atenção na atualidade, pois almeja alcançar os objetivos estratégicos e beneficiar os clientes (JAEGER e BOCOLI, 2006).

Para o gerenciamento corporativo o PMI publicou o “*The Standard for Portfólio Management*” em 2006 (PMI, 2006), com padrões para auxiliar a empresa na gestão centralizada de seu portfólio de projetos.

## 1.1 Gerenciamento de portfólio de projetos

Portfólio é uma coleção de projetos e/ou, programas (conjunto de projetos orientados a uma meta) e outros trabalhos que podem ser do tipo não projeto (ex.: operações rotineiras). Em um portfólio não é necessária a interdependência ou inter-relacionamento dos projetos e ou programas (PRADO, 2004).

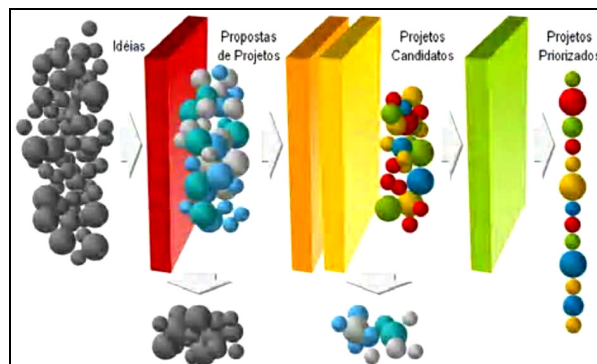
A gestão de portfólio é uma ciência ou arte de aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao conjunto de projetos para atingir suas metas organizacionais (JAEGER e BOCOLI, 2006).

O gerenciamento de portfólio objetiva a gestão centralizada dos programas e projetos de modo a alcançar as metas da organização, com processos formais de identificação, categorização, avaliação, priorização, balanceamento, autorização, monitoramento e controle, alinhados com as estratégias e objetivos da organização. O gerenciamento de Portfólio direciona a empresa para assegurar que os projetos selecionados efetivamente estejam de encontro com os objetivos estratégicos (PMI, 2006).

### 1.1.1 Objetivos estratégicos (metas)

O planejamento estratégico de uma empresa visa estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, para alcançar suas metas, ou seja, para alcançar os seus objetivos estratégicos. O planejamento estratégico trata do processo de elaboração e implementação de decisões (quais e quando), que definem as ações necessárias para alcançar o futuro almejado, necessárias para se manter em um ambiente globalizado em processo de mudança constante (KERZNER, 2005).

As empresas controlam seus portfólio de acordo com objetivos específicos que são definidos pelas linhas de negócio da empresa, riscos/rendimentos ou grupos de projetos (infra-estrutura, programa de melhoria da qualidade, etc.). Na gestão de portfólio um dos objetivos é realizar a avaliação e priorização detalhada de projetos e portfólios para que se faça o investimento no projeto certo (figura 01), assim como a exclusão de projetos que não estejam de encontro com as metas da empresa. É importante manter o equilíbrio na distribuição dos investimentos e dos recursos (JAEGER e BOCOLI, 2006).



**Figura 01:** Processo de priorização de projetos.  
**Fonte:** (JAEGER e BOCOLI, 2006).

O sucesso da empresa pode ser definido pela seleção de quais os projetos devem ser conduzidos e quais devem ser excluídos do portfólio, é um desperdício fazer certo o projeto errado.

### 1.1.2 Seleção do projeto

As empresas gostariam de assumir todos os projetos potenciais que lhe são apresentados, porém têm-se diversas limitações, principalmente de recursos, o que requer que os projetos sejam selecionados através de critérios de prioridades (KERZNER, 2005).

A seleção do projeto é o processo de avaliação dos projetos individuais ou grupos de projetos, e em seguida a escolha de alguns conjuntos destes para implementação de maneira que sejam alcançados os objetivos da organização (MEREDITH, MANTEL, 2003).

A seleção de projetos não é uma tarefa fácil, cada projeto possui características únicas, com custos, riscos e tempo diferentes e estes mesmos raramente são completamente conhecidos. A avaliação e a seleção de um projeto fazem parte de seu ciclo de vida, pois o sucesso do projeto depende do quanto ele atingiu a meta (MEREDITH, MANTEL, 2003).

A empresa pode utilizar diferentes critérios para selecionar um projeto: rentabilidade; riscos; duração; importância dos clientes na estratégia ou finanças e o alinhamento com as estratégias de negócios (JAEGER e BOCOLI, 2006).

A prática de gerenciamento de portfólio permite equilibrar a alocação dos recursos, impedindo os comuns desperdícios ou mesmo sobrecarga. As tomadas de decisão passam a ser definições racionais com base em informações que representam o projeto (relatórios de acompanhamento, auditorias, etc.) e informações de lições aprendidas (sucessos e fracassos) passados na empresa (PRADO, 2004).

## 1.2 Escritórios de projeto

As empresas podem ter uma estrutura organizacional que varia conforme os principais ramos de negócios, neste artigo se tratarão mais especificamente do ramo de negócio da construção civil, com estudo em escritórios de arquitetura, que são principalmente trabalhos de projetos (operações não rotineiras) e com poucas as operações rotineiras (ex.: contabilidade).

As empresas que possuem seus trabalhos voltados para projetos se adaptam melhor a estrutura organizacional 'por projeto', com gerentes de projetos de cargos permanentes e autonomia para requerer os recursos externos ou internos quando necessário o que leva a uma maior ocorrência de sucesso nos projetos (PRADO, 2004).

Para melhor entendimento dos tipos de estruturas organizacionais observe a figura 02 que demonstra as características das principais estruturas e apresenta a autonomia do gerente quando se trata de estrutura organizacional por projeto.

Estrutura Organizacional Características	Funcional	Matriz			Por Projetos
		Fraca	Equilibrada	Forte	
Autoridade do Gerente de Projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa para Moderada	Moderada para alta	Alta pra quase total
Porcentagem do pessoal da organização executora alocado em tempo integral ao projeto	Quase nenhuma	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Função do Gerente de Projetos	Meio período	Meio Período	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Nomes comuns para a função de gerente de projetos	Coordenador de Projetos/ Líder de Projetos	Coordenador de Projetos/ Líder de Projetos	Gerente de Projetos/ Executivo de Projetos	Gerente de Projetos/ Gerente de Programas	Gerente de Projetos/ Gerente de Programas
Pessoal administrativo da Gerência de Projetos	Meio período	Meio período	Meio período	Tempo Integral	Tempo Integral

**Figura 02:** Influência da estrutura organizadora

Fonte: PMBOK (PMI, 2004)

O “escritório de projetos” (PO: *Project Office*) ou “escritório de gerenciamento de projetos” (PMO - *Project Management Office*) é o “local” ou o “meio” que apoiam o gerenciamento dos projetos ou do portfólio de projetos de uma organização. Quando localizado dentro de um grande projeto, apoia somente aquele projeto. O escritório de projetos corporativo, lotado junto à diretoria geral, foca o gerenciamento de portfólio da organização, tipicamente com o apoio dos escritórios de projetos das diretorias/gerências e que focam os projetos propriamente ditos. O PMO possui um grupo de pessoas que realizam consultoria, treinamento e auditoria em todos os projetos da empresa (PRADO, 2004).

Os múltiplos projetos gerenciados podem ser de pequeno, médio ou grande porte, o que demanda de conhecimento para o gerenciamento destes com monitoramento e controle através de relatórios e gráficos que dão um panorama geral dos projetos em andamento (PRADO, 2004).

Segundo Leitão, 2006 as funções do escritório de projetos típico, voltado à gestão de projetos e não de portfólios, podem ser descritas como:

- Guardião do histórico dos projetos – Lições Aprendidas
- Dar visibilidade do andamento dos projetos – *Status Report*
- Analisar riscos identificados – Antecipar problemas
- Difundir a cultura de projeto – Influência na organização
- Auxiliar na gestão de projetos – Métricas e indicadores
- Acompanhar projetos críticos – Estratégia organizacional.

### 1.3 Panorama dos escritórios de arquitetura

O momento sendo vivido atualmente pela indústria da construção civil é de um mercado próspero com uma alta demanda de serviços, porém que requer velocidade, dedicação e qualidade com recursos capacitados e propostas bem elaboradas, requisitos estes escassos em uma cultura que quer crescer a força, sem planejamento (NUNES, 2007).

As empresas de projetos de arquitetura, em sua maioria possuem uma estrutura organizacional de pequeno porte. Estas organizações possuem a características de atenderem a projetos de edificações diversificados quanto ao tipo de projeto, complexidade e porte, aceitando todo tipo de projeto de edificação (BRAGAGLIA, *et al.*, 2006).

Os diretores são, normalmente, os principais responsáveis pela gestão de portfólio de projetos da organização. Neste contexto o arquiteto ou engenheiro representa o diretor da empresa, o gestor do portfólio e também o gerente de projetos. A estrutura funcional dos escritórios de arquitetura é formada por profissionais da área da arquitetura, da engenharia, de técnicos, desenhistas e outros de apoio administrativo. (BRAGAGLIA, *et al.*, 2006).

O desenvolvimento de planejamento estratégico em escritórios de arquitetura é considerado como sendo fundamental para as empresas, tendo em vista o crescimento acelerado do setor. É preciso planejar para nos tornarmos uma indústria de grandes volumes (NUNES, 2007).

## **2 OBJETIVO**

### **2.1 Objetivo geral**

Levantar os métodos existentes e as práticas de gestão de portfólio utilizadas em empresas de projetos de arquitetura.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar, a partir de revisão bibliográfica, métodos e ferramentas de gerenciamento de portfólio aplicáveis em escritórios de arquitetura .
- Identificar a prática corrente em escritórios de arquitetura do uso de planejamento estratégico e de gestão de portfolio de projetos.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Estudo de Caso**

O método de investigação adotado se refere ao estudo de caso, este método faz uma inquirição empírica com o intuito de investigar um determinado fenômeno num ambiente real, especialmente quando não são claros os limites entre o fenômeno e o contexto, adotando-se para tanto várias fontes de evidências (YIN, 2003). No método de estudo de caso deste artigo serão realizadas observações diretas.

#### *3.1.1 Protocolo de Coleta de Dados*

##### *Unidade de Análise*

Segundo Yin (2003), a unidade de análise consiste em definir o caso estudado, dependendo da questão inicial da pesquisa. Ao presente estudo definiu-se a unidade de análise como sendo escritórios de arquitetura, para verificação do gerenciamento de seus projetos (*Project*).

##### *Amostragem*

Foram estudados cinco casos de escritórios de arquitetura, com empresas situadas em Curitiba no Estado do Paraná. Nesta amostra têm-se 04 empresas de pequeno porte e uma de médio porte.

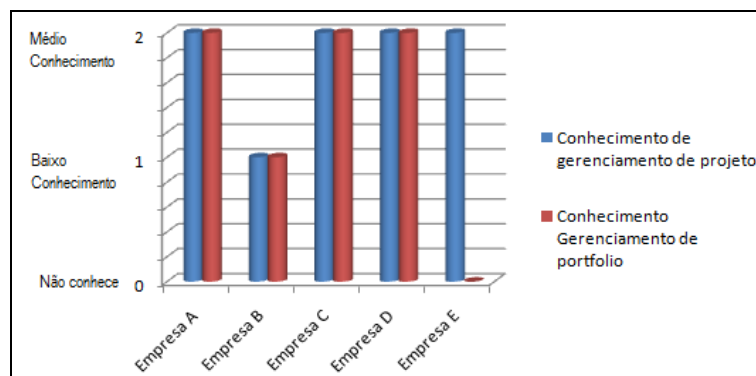
### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados desta pesquisa é de caráter exploratório, cujos instrumentos de levantamento de dados são questionários, aplicados para verificar e comparar a importância atribuída ao gerenciamento de projetos, na administração das empresas.

### **3.3 Análise**

O levantamento de dados foi realizado em três etapas distintas sendo tratados na primeira etapa o conhecimento do entrevistado e sua equipe, a segunda etapa trata de conhecer o perfil da empresa e a terceira etapa verifica se há condução de gerenciamento de portfólio na empresa e como funciona.

#### *3.3.1 Conhecimento dos entrevistados*



**Figura 03:** Conhecimento de gerenciamento de projetos e portfólio pelas empresas pesquisadas

Estes dados permitem perceber que há um conhecimento em gerenciamento de projetos, mesmo que sem aprofundamento por nenhuma das empresas. Apesar de evidenciarem saber do que trata este conhecimento, porém apenas 01 empresa aplica este conhecimento em suas práticas e ainda de maneira restrita (Figura 03).

### 3.3.2 Perfil das Empresas

As empresas estudadas apresentam uma característica comum: elas aceitam realizar todo e qualquer tipo de projeto de arquitetura, com uma gama tão extensa de atuação que restringe a especialização. Das empresas estudadas:

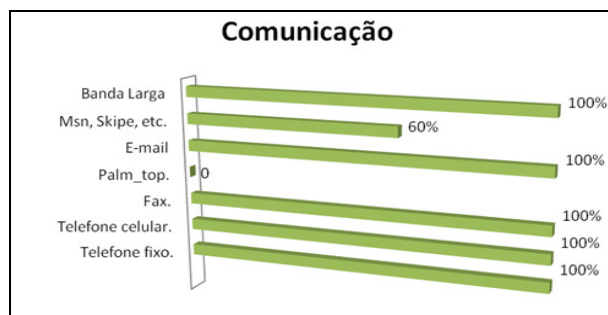
60%	Trabalha com Gerenciamento, Projeto(desenhos), Execução, Obras públicas, Residencial de alto, médio e baixo padrão, Comercial, Edifícios, Obras industriais
20%	Trabalha com Gerenciamento, Projeto(desenhos), Execução, Residencial de alto, Comercial
20%	Trabalha com Gerenciamento, Projeto(desenhos), Residencial de médio e baixo padrão, Comercial

SOFTWARE	AUTOCAD	EXCEL	OFFICE	COREL DRAW	SKECHUP	Accrender, 3D studio, Microstation, MS Project
Empresa A						
Empresa B						
Empresa C						
Empresa D						
Empresa E						
	100%	100%	100%	40%	40%	20%

**Figura 04:** Uso de softwares na empresas de arquitetura

Os softwares utilizados nestas empresas em sua totalidade usam AUTOCAD, EXCEL e o OFFICE, entretanto apenas uma das empresas utiliza um software de gerenciamento (neste caso o MS Project).

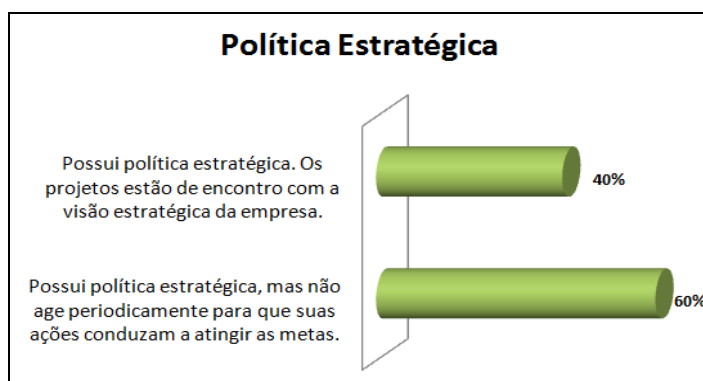
Todos os escritórios apresentam muitas ferramentas para comunicação (Figura 05) e os funcionários possuem um computador de uso individual.



**Figura 05:** Uso de softwares na empresas de arquitetura

### 3.3.3 Gerenciamento de portfólio nas empresas

As empresas de arquitetura pesquisadas acreditam ter uma política estratégica (Figura 06), com objetivos e metas, mas com o decorrer da pesquisa foi possível perceber que para algumas estes objetivos estratégicos não representam uma realidade e sim uma idéia que ainda não esta concisa (Figura 07).



**Figura 06:** Políticas estratégicas nas empresas de arquitetura

Na figura 07 é apresentado um panorama geral dos escritórios de arquitetura quanto ao seu gerenciamento:

**Prioridades** – Quanto às prioridades na seleção dos projetos, possuem clareza quanto as suas prioridades e tem noção do impacto que podem gerar em sua empresa os descuidos desta ordem.

**Recursos** – As empresas mesmo sabendo da necessidade de equilibrar a alocação dos recursos disponíveis entre os projetos, quase não despendem tempo nesta tarefa. Poucos verificam sua disponibilidade e flexibilidade, mantendo a problemática comum de desperdícios e sobrecargas.

**Impactos das ações** – As empresas ainda acreditam que suas ações no âmbito do gerenciamento, e no planejamento, reflitam com pouco impacto nos resultados de suas empresas. Possuem uma maior dificuldade de excluir projetos que não vão de encontro com as metas de sua empresa.

**Lições Aprendidas** – Os dados da empresa que relatam seu sucesso ou fracassos em empreendimentos passados são armazenadas e pouco utilizadas, refletindo de maneira muito moderada nas futuras ações. O uso deste conteúdo é, para a maioria delas, considerado como sendo de pouco impacto para empresa.

**Seleção de projetos** – Apesar de 40% das empresas acreditarem que possuem e seguem seus objetivos estratégicos, seus projetos não vão de encontro com estes objetivos, pois elas não realizam qualquer tipo de seleção de seus projetos, aceitando a execução de todos os empreendimentos que puder desenvolver.



		ATUAÇÃO DA EMPRESA					IMPACTO NOS RESULT.		
		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	SEM OPINIÃO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	SEM IMPACTO	BAIXO IMPACTO	ALTO IMPACTO
1	A empresa tem clareza de suas prioridades		2			3		1	4
2	A empresa classifica os empreendimentos (project) em categorias distintas.	1			1	3	1		4
3	A empresa realiza uma avaliação de seus empreendimentos (project) de acordo com as estratégias da empresa.	1	1		1		1	3	1
4	A empresa tem clareza da disponibilidade de recurso (humanos, tecnológicos, financeiros, etc.) para gestão e execução de seus empreendimentos.			1	1	3	2	1	2
5	A empresa avalia, seleciona e prioriza os projetos de forma padronizada (com periodicidade definida e comitê de análise definido).	1	1		1	2		3	2
6	Todos os empreendimentos são comparados entre si e concorre pelos mesmos recursos, independente da categoria.	1			2	2	2	1	2
7	Os recursos são disponibilizados de acordo com as categorias dos empreendimentos.	2	2		1		2	1	2
8	A disponibilidade de recursos é considerada na seleção e priorização dos empreendimentos (project)				2	3		4	1
9	Os empreendimentos em execução são reavaliados periodicamente, podendo ser paralisados (abandono o projeto, para que os recursos sejam direcionados à outros empreendimentos.	1	1		1	2	2	1	2
10	As informações dos empreendimentos em andamento são utilizadas no processo de planejamento		1		2	2	1	3	1
		* Os números acima representam a quantidade de empresas que responderam a questão como certa para sua realidade.							

**Figura 07:** Visão das empresas quanto ao seu gerenciamento de portfólio

### 3.3.4 Avaliação, seleção e priorização dos projetos

Esta etapa permite definir que caminho a empresa seguirá, se é conduzida pelos seus objetivos estratégicos ou não. Nos estudos de caso em questão, duas das empresas pesquisadas não realizam a avaliação, seleção e priorização de seus projetos. Das empresas que o fazem alguns itens importantes foram levantados:

**Reuniões:** Para se fazer a verificação dos projetos e programas pertencentes ao portfólio da empresa são realizadas reuniões para se fazer as discussões necessárias. Nos estudos de caso foram encontrados períodos de reuniões que variam de encontros diários, semanais e até mensais.

**Partes envolvidas:** fazem parte das reuniões todos os envolvidos no escritório de arquitetura (Sócios, arquitetos, engenheiros, tecnólogos, administradores, financeiro e estagiários)

**Ferramentas de apoio a decisão:** duas ferramentas são mais utilizadas: os modelos de ponderação (tabelas de pesos e notas) e o Checklist.

Nas tabelas de pesos e medidas se identifica uma inclinação para se priorizar:



- a) Projetos de maior valor agregado (R\$/m<sup>2</sup> ou outro);
- b) Projetos que levam menos tempo para serem executados;
- c) Projetos de clientes diferenciados.

#### **4 RESULTADOS PARCIAIS**

Conforme observado, as empresas do estudo de caso apresentam um padrão similar de condução quando se trata da aceitação de projetos dos mais variados tipos, mesmo sem se apresentarem qualificados para estas tarefas.

A análise dos estudos de caso sobre o gerenciamento de portfólio nos revelou que, quando os projetos são priorizados, são utilizadas algumas ferramentas de tomada de decisão. As entrevistas permitiram identificar que as ferramentas utilizadas pelas empresas dos estudos de caso, com maior peso: pressão do cliente quanto ao prazo, projetos que parecem à primeira vista mais rentáveis ou até mesmo mais prazerosos para o diretor da empresa (arquiteto/a).

As empresas não apresentam uma seleção de projetos com alinhamento das estratégias de seus negócios, que é de fato uma das bases para o gerenciamento de portfólio.

Outro elemento preponderante é o fato de não haver ninguém especificamente designado para ser o gerente de portfólios. Assim, tal atividade é feita por diversas partes envolvidas nos projetos do portfólio, de maneira compartilhada, tendo muitas vezes a voz ativa do sócio que define por vezes pelo seu prazer em executar determinado projeto.

Em suma as empresas dos estudos de caso desconhecem o que de fato é o gerenciamento de portfólio e as poucas que perceberam sua importância gerenciam seus portfólios de forma não estruturada.

## 5 REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, Russell D. **Managing high-technology programs and projects**. New York: John Wiley, 1967.

BRAGAGLIA, Umberto J; JUNGLES, Antonio E; JACOSKI, Claudio A. *Coord-arg - sistema para gerenciamento e coordenação de projetos em escritórios de arquitetura*. Workshop - Desempenho de sistemas construtivos, nov. 2006 - UNOCHAPECÖ – Centro Tecnológico. Disponível em: <<http://claudio.jacoski.googlepages.com/onze.pdf>>, acesso em: 14/06/07.

JAEGER, José Ignácio Neto, BOCOLI, Fernanda Schmidt. *Oficina de Gestão de Portfólio*. PMTech Consultoria e Assessoria empresarial, Porto Alegre: 2006.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEITÃO, Rogério. *Escritório de Projetos: Definindo uma Escritório de Projetos: Definindo uma estratégia para projetos de TI*. 2006

NUNES, Telma Fattori. *O arquiteto & real estate oportunidades atuais*. Sociedade Latino Americana de Estudos Imobiliários –LARES - Latin American Real Estate Society. Nov., 2007.

PMI STANDARDS COMMITTEE. *A guide to the project management body of knowledge*. USA: Project Management Institute, 2004.

PMI STANDARDS COMMITTEE. *The Standard for Portfolio Management*. USA: Project Management Institute, 2006.

PRADO, Darci Santos do. *Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações*. 4ª ed. Nova Lima: INDG, 2004.